

**PROFESSION
BANLIEUE**



C.A.P

Association pour le développement de la conduite de l'action publique



L'évaluation

au service d'un projet de territoire

Formation-action - Mai 2009

Arinna LATZ

Sommaire

Présentation	3
I. LE CADRE DANS LEQUEL ONT ÉTÉ CONDUITES LES JOURNÉES	4
SCHEMA : OBSERVER, SUIVRE, EVALUER POUR CONSTRUIRE LE PROJET	4
II. LES ÉTAPES QUI ONT SCANDÉ LA FORMATION-ACCOMPAGNEMENT	5
1. INTRODUCTION GÉNÉRALE	5
2. SUR L'ÉVALUATION : QUE PEUT-ON RETENIR ?	6
3. BÂTIR LES INDICATEURS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION	8
SYNTHESE SUR L'ÉVALUATION	12
III. VERS DES PROJETS DE TERRITOIRES DE COHÉSION SOCIALE	15
1. DU POSITIONNEMENT DES ÉQUIPES	15
CONSTRUIRE UN ARGUMENTAIRE	16
2. DE L'UTILITÉ D'ALLER VERS LE PROJET DE TERRITOIRE	17
En synthèse générale	19
ANNEXE I : Préparer la démarche d'observation-suivi-évaluation	20
I. SIMULATION SUR UN CUCS FUTURE CONTRACTUALISATION	21
II. INDICATEUR. QUELQUES DEFINITIONS.....	22
III. UTILISATION DE LA TECHNIQUE DU CADRE LOGIQUE (OU « ARBRE DES OBJECTIFS »).....	23
IV. TABLEAUX DES INDICATEURS DE CONTEXTE COMMUNS	24
Emploi, insertion et développement économique	24
Habitat et cadre de vie	25
Santé.....	26
Réussite éducative.....	27
Citoyenneté et prévention de la délinquance	28
V. TABLEAU DES INDICATEURS DE BASE	29
VI. L'ARBRE DES OBJECTIFS. TRAME	30
VII. COMMENT INTERROGER UNE POLITIQUE PUBLIQUE ?	31
Fiches exemples Évaluation	32
ANNEXE II : Une action du CUCS de Villetaneuse	33

Présentation

Durant le premier trimestre 2009, Profession Banlieue a organisé quatre jours de formation-action pour aborder la question de l'évaluation au service d'un projet de territoire.

Les équipes des contrats urbains de cohésion sociale (CUCS) de la Seine-Saint-Denis qui ont participé à cette formation-action avaient une bonne connaissance des outils méthodologiques. Leur questionnement concernait plutôt les modalités à mettre en œuvre pour amener les acteurs et les élus à adhérer à cette ingénierie qui leur apparaît complexe et souvent coûteuse, étant peu habitués à son vocabulaire ou à ses approches managériales qui ne sont pas encore partagées par tous.

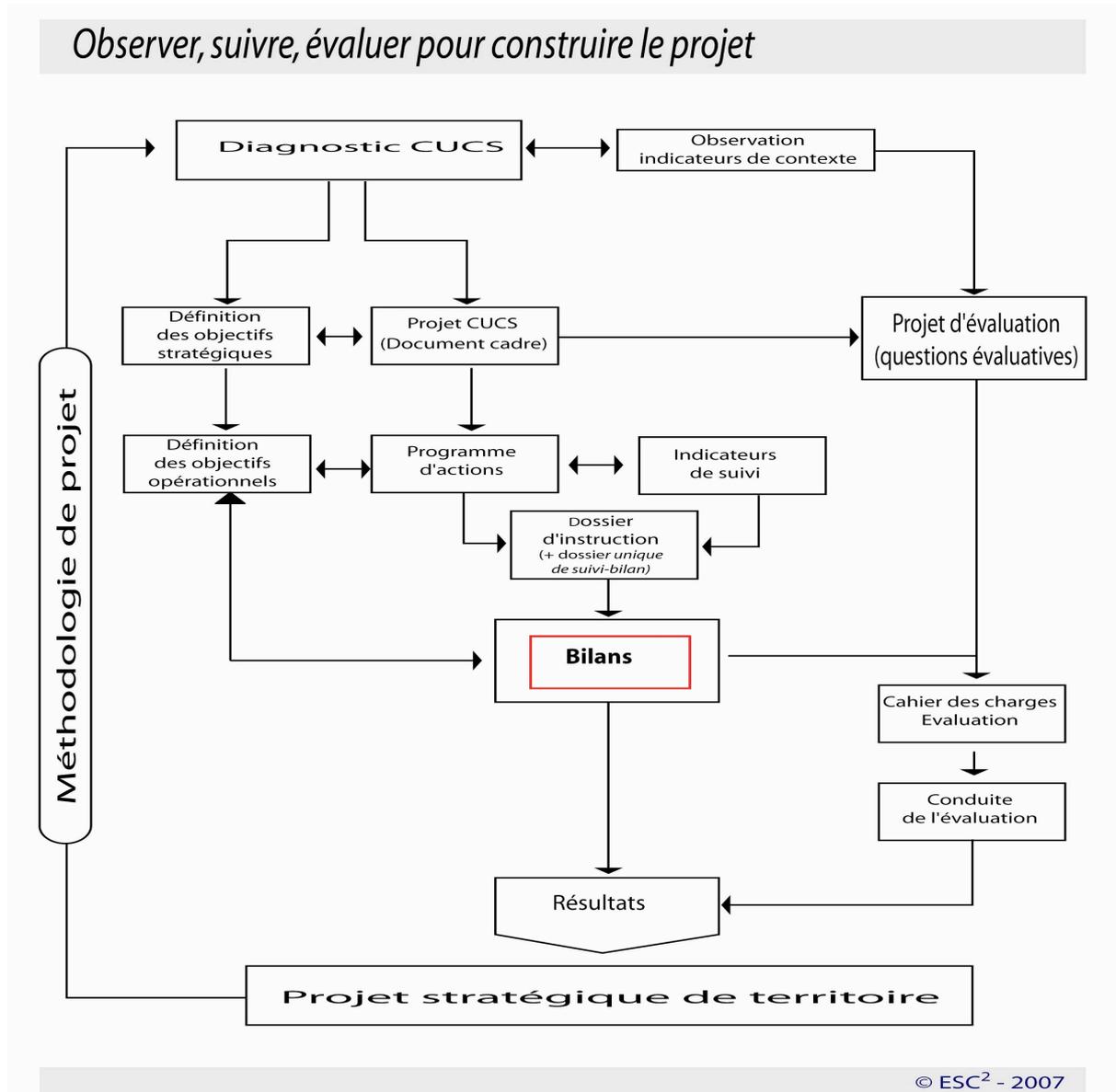
Qui plus est, les équipes ont à faire évoluer leur mission et leur pratique. La formalisation de leur pratique et l'observation-suivi-évaluation constituent des leviers essentiels pour faire valoir les enjeux des populations et des territoires. Cela pose de nouvelles exigences autour de la politique de la ville : la place du droit commun, l'évaluation comme un des outils de pilotage des politiques publiques...

Les séances de travail ont permis des allers-retours entre théorie, outils, méthodes et pratiques de terrain pour, collectivement, s'enrichir d'une démarche concrète et réalisable. L'exercice de transcription de cette forme dynamique de formation-action est de fait bien difficile et ne rend pas compte de la qualité des échanges et de leur richesse.

I. Le cadre dans lequel ont été conduites les journées

En termes de méthodes de travail, les équipes du CUCS suivent différentes étapes :

- Observation, suivi, évaluation
- Méthodologie de projet
- Projet de territoire



II. Les étapes qui ont scandé la formation-accompagnement

1. Introduction générale

Évaluer consiste à produire de la connaissance et à construire un jugement sur les résultats et les effets produits par une politique ou un programme, au regard de plusieurs critères (l'efficacité, l'efficience, la cohérence...), dans le seul but de toujours améliorer l'intervention publique ; autrement dit, de tirer les leçons du passé.

L'évaluation des CUCS constitue pour l'État un impératif incontournable¹ et recouvre trois fonctions prépondérantes :

- **Une fonction de production de connaissances** (sur ce qui est réalisé, les résultats obtenus, les changements produits).
- Une fonction d'optimisation de l'action publique (identifier les atouts et les faiblesses des actions pour en améliorer les résultats et les impacts).
- **Une fonction d'aide à la décision** (choix politiques et stratégiques à opérer compte tenu des évolutions engendrées par les programmes d'action).

Mais l'évaluation ne peut se limiter à satisfaire cette obligation légale et, tant que l'exercice évaluatif sera réduit à cette injonction, il est peu probable que l'on puisse en tirer un quelconque enseignement.

Constituant **une étape déterminante et centrale de la « démarche projet »** préconisée dans le cadre de la mise en œuvre de toute politique publique, l'évaluation peut (doit) être utile, voire devenir indispensable à l'ensemble des acteurs concernés.

L'obligation légale pourrait ainsi être considérée comme une véritable aubaine pour inciter chacun des acteurs impliqués à mieux comprendre ce à quoi il participe et comment il peut sans cesse améliorer sa contribution. Pour cela, il semble nécessaire de sortir de l'évaluation conceptuelle (approche technocratique), pour offrir et partager avec les professionnels de terrain une méthode compréhensible et opérationnelle. Cette méthode définit d'autres exigences, elle a la volonté de s'inscrire dans un processus itératif et endo-formatif.

Ainsi, les outils d'évaluation sont souvent formatés ; c'est le processus de mise en œuvre et les modalités qui créent l'espace où les objectifs liés à la politique de la ville prennent toute leur place. C'est dans cet espace que les besoins et les attentes exprimés par les professionnels ont pris toute leur place lors des séances de travail.

¹ Circulaire du 5 juillet 2007 relative à l'évaluation des contrats urbains de cohésion sociale, Délégation interministérielle à la ville.

2. Sur l'évaluation : que peut-on retenir ?

a) Un guide précieux

- Se référer au dossier de Fabrice Hénard, de C3E, qui reprend les fondamentaux pour conduire une évaluation².

b) Le budget

- Le budget est un élément important à prendre en compte : il s'agit de bien « calibrer » la commande en fonction des moyens dont on dispose.

c) Quand lancer une évaluation ?

- En amont du démarrage de l'action ou du programme, quand les décideurs estiment que le programme, de par son importance et son enjeu, doit être évalué : il s'agit alors de construire la question évaluative et de bâtir les indicateurs qui permettront de suivre l'action.
- Au vu du bilan, quand les résultats montrent la nécessité d'approfondir un certain nombre de points ; ces approfondissements peuvent concerner l'ensemble du processus, du pilotage aux moyens mobilisés et aux personnes touchées.
- Le questionnement évaluatif va contribuer à déterminer les indicateurs de suivi à mettre en relation et à définir les modalités de l'approche qualitative qu'il faut développer pour apprécier les résultats.

d) Préparer l'évaluation

De quoi parle-t-on ?

Le mot « évaluation » englobe un ensemble de travaux et il est nécessaire de bien maîtriser l'ensemble des éléments pour mieux rendre compte de ce que l'on réalise, conduit...

L'observation

Elle consiste à rechercher les indicateurs de contexte³. Ceux-ci sont nécessaires pour camper l'analyse, rendre compte du contexte. Ils ne peuvent en aucun cas servir de comparatifs avec les programmes conduits dans le CUCS.

- *Pour des raisons de périmètres* : le périmètre du CUCS se trouve confronté avec les périmètres des services de l'État, du Conseil général, etc. Pour utiliser les indicateurs de contexte, il faut souvent les géo-localiser : ce type de travail se conduit dans le cadre d'un observatoire.
- *Pour des raisons de sens* : les actions conduites dans le CUCS s'inscrivent dans une dynamique générale et ne peuvent être singularisées et mises en perspective avec les évolutions observées quant aux indicateurs de contexte (exemple : comparer le taux de chômage d'un territoire avec le nombre de bénéficiaires ayant suivi des programmes labellisés « insertion/emploi » du CUCS). En revanche, ces indicateurs sont essentiels pour rendre compte des évolutions des territoires et permettent d'alerter les décideurs sur les grandes évolutions.

² *Évaluer les politiques publiques*, Fabrice Hénard, Profession Banlieue, collection Les Outils, 2001.

³ Voir annexe 1.

L'obtention de ces données est toujours très complexe et le parcours semé d'obstacles. Elle nécessite une mobilisation des élus, d'autant que ces données sont décisives dans les négociations interinstitutionnelles des programmations.

Propositions

Si l'obtention des données est une nécessité et un enjeu partagé par l'ensemble des équipes de la politique de la ville d'un département ou d'une région, pourquoi ne pas constituer un groupe de travail et bâtir un document de référence à proposer aux services de l'État de façon à ce que l'ensemble des villes en CUCS puissent bénéficier de ces informations ?

À défaut de bénéficier d'informations de qualité, comparables, les équipes recherchent ou confient des missions d'étude pour collecter des données dont l'intérêt est de fournir une photographie d'un quartier ou d'une problématique à un temps T ; mais ce travail ne peut en aucun cas être mis en comparaison avec d'autres territoires ou problématiques. Ces données intéressantes, mais rapidement obsolètes, ont un caractère monographique.

*Le suivi*⁴

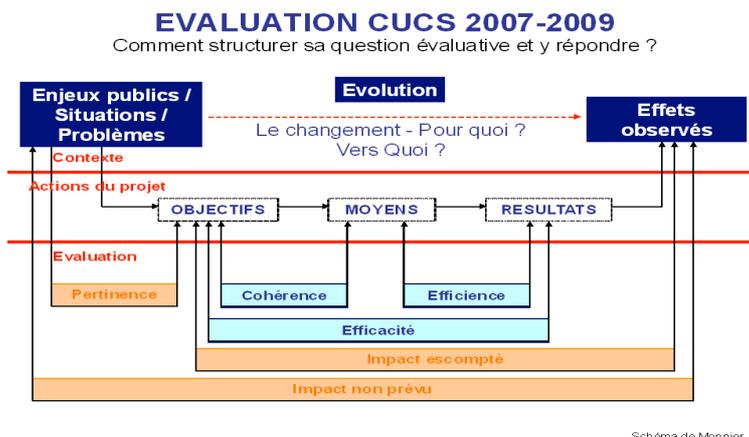
Le suivi s'inscrit comme une **nécessité** et fait partie de l'obligation de rendre compte des dépenses engagées : les informations à collecter permettent de déterminer les indicateurs de suivi et de résultats.

Le suivi est la base du bilan qui est souvent suffisant, toute action ne méritant pas une évaluation au sens strict du terme. Le suivi s'enrichit également de l'expertise des équipes de la politique de la ville qui, en contact permanent avec les opérateurs et les leaders d'opinion sur les quartiers, sont à même de bâtir des bilans argumentés voire problématisés. Les équipes commanditent également des travaux d'étude qui sont à intégrer aux bilans. Enfin, la mise en réseau des équipes, par exemple, permet de croiser et de capitaliser les différentes initiatives conduites.

La connaissance est également portée par les travailleurs sociaux qui interviennent sur les territoires, dont l'expertise est précieuse pour apprécier l'évolution des situations sociales des territoires. Il s'agit également de solliciter les autres acteurs, et notamment les acteurs associatifs dont les connaissances viennent compléter l'approche plus « technique » des indicateurs.

⁴ Voir annexe 1.

3. Bâtir les indicateurs de suivi et d'évaluation ⁵



Un exemple de fiche d'évaluation

Axe thématique :	Emploi/insertion
Objectif stratégique :	Favoriser l'insertion et l'emploi chez les jeunes les plus éloignés de l'emploi.
Objectif général (facultatif) :	Développer de nouveaux modes d'accompagnement en direction des 16-25 ans.
Objectif opérationnel :	Réorienter et accompagner des jeunes décrocheurs vers les structures d'insertion de droit commun.
Exemple d'une action :	Une deuxième chance pour tous (Villetaneuse) : sur trois ans, proposer à une dizaine de jeunes par an de bâtir un projet d'accompagnement vers l'insertion sociale et professionnelle.
Question évaluative :	Dans quelle mesure ce dispositif d'insertion sociale et professionnelle améliore-t-il le parcours des jeunes de la ville en grande difficulté ?

À partir de cette question évaluative, le schéma de Monnier invite à concevoir plusieurs types d'indicateurs :

- **Mesurer la cohérence (Objectifs/Résultats)**
Indicateur(s) de cohérence : Public/moyens, qualification/moyens, statut associatif/moyens.
Indicateur(s) d'efficacité : Nombre de jeunes suivis, qualification des jeunes/nature des sorties (entretiens).
- **Mesurer l'efficacité (Moyens/Résultats)**
Indicateurs d'efficacité : Coût/nombre de jeunes suivis, qualification des personnes/résultats, partenariat (réunions, etc.), durée de l'action/parcours.
- **Mesurer la performance : Efficacité (objectifs/résultats) + Efficience (moyens/résultats)**
Indicateur(s) de performance :
[Nombre de jeunes suivis, qualification des jeunes/nature des sorties (entretiens)] / [Coût/nombre de jeunes suivis, qualification des personnes/résultats, partenariat (réunions, etc.), durée de l'action/parcours.]
- **Mesurer la pertinence** : contexte/objectif que l'on détermine.
Au regard de la situation de l'emploi des jeunes à Villetaneuse, il convenait, sur trois ans, de proposer à une dizaine de jeunes par an de bâtir un projet d'accompagnement vers l'insertion sociale et professionnelle.

⁵ Voir, en annexe 2, la fiche du CUCS de Villetaneuse.

RAPPEL DE QUELQUES PRINCIPES GÉNÉRAUX

- Une action peut répondre à plusieurs objectifs. Il s'agit dès lors d'identifier ces objectifs et de rechercher les indicateurs qui permettront de mesurer les effets de cette action ; de distinguer clairement les objectifs pour éviter de « charger la mule » et de ne pas construire les bons indicateurs (ceux qui seront nécessaires pour apprécier l'action).
- L'intitulé de l'action détermine les indicateurs de mesure.
- Le choix de la question évaluative est une question et une seule.
- Les objectifs stratégiques sont de nature « politique », les objectifs opérationnels sont techniques : ils permettent d'établir les indicateurs de mesure. La pertinence est l'élément qui sera « apprécié » en fin de processus. C'est le choix de l'action qui est interrogé au regard du contexte (choix du comité de pilotage = choix politique).
- Le choix des questions évaluatives est un débat à poser au niveau d'un comité de pilotage. Il s'appuie sur une analyse et des interrogations qui nécessitent de lancer une évaluation. L'élaboration des indicateurs se conduit avec les opérateurs afin qu'ils soient parties prenantes de la démarche d'évaluation.

De l'évaluation

L'évaluation doit rester une démarche qui a un caractère « exceptionnel » ; en effet, pour conduire une évaluation, il faut mobiliser des moyens significatifs. Qui dit évaluation dit mesure des impacts : il s'agit de s'intéresser aux bénéficiaires des programmes (usagers, citoyens, familles...).

Une évaluation est nécessaire lorsqu'il y a un enjeu pour le comité de pilotage : enjeu financier, social ou concernant un projet de rénovation urbaine (ANRU), par exemple.

L'évaluation est la construction d'un jugement et a une fonction « objectivante », elle est susceptible de réguler des tensions en installant des espaces de travail et de réflexion, à distance des enjeux opérationnels immédiats. **L'évaluation s'appuie sur l'observation et le suivi pour bâtir les connaissances nécessaires.** Évaluation et observation sont des démarches complémentaires.

Une évaluation sans construction de connaissances permettant de mettre au jour les faits et qui ne s'appuierait que sur des entretiens auprès des acteurs risque de n'être qu'une enquête d'opinion. Elle informe sur des perceptions d'une situation à un moment donné, sa portée reste limitée.

L'évaluation est toujours qualitative et nécessite une décision politique.

L'évaluation nécessite un tiers qui soit dans une fonction régulatrice, c'est-à-dire indépendant des logiques des acteurs locaux. Il y a cependant une exception : l'évaluation endo-formative, conduite par les équipes à partir des bilans. Dans ce type d'évaluation, c'est l'expertise des acteurs qui est sollicitée. Cette démarche est similaire à ce que l'on appelle « le bilan problématisé », où il s'agit d'analyser ce qui a été conduit.

Enfin, **l'évaluation est complémentaire du bilan.** En aucun cas ces deux « actions » ne sont concurrentes : le bilan donne autant d'informations que l'évaluation, mais les deux démarches ne sont pas de même nature.

L'évaluation peut être conduite à différents temps de l'action :

> Évaluation « ex-ante »

C'est une évaluation effectuée avant la mise en œuvre d'une intervention publique.

L'évaluation *ex-ante* porte sur l'analyse du contexte à l'origine de l'intervention publique, sur le contenu de cette intervention, sur les conditions de mise en œuvre et sur les réalisations, résultats et effets attendus.

Elle constitue un support essentiel pour le pilotage et les évaluations ultérieures.

Mais il ne s'agit pas de l'élaboration d'une stratégie : une évaluation *ex-ante* ne comporte pas de choix décisionnel ; elle vise à les éclairer.

Une évaluation *ex-ante* recouvre :

- un diagnostic sur une situation ou une évolution jugée critique, appelant une intervention publique,
- une analyse de la stratégie d'intervention, permettant d'anticiper le mécanisme procédural, les moyens financiers et humains, le calendrier. Une telle démarche peut déborder utilement sur le choix concerté des critères d'évaluation des effets de la politique concernée et d'indicateurs de mesure adaptés.

Une évaluation *ex-ante* se doit d'explicitier et de critiquer la théorie d'action qui sous-tend la politique choisie.

L'évaluation *ex-post* d'une politique donnée peut servir d'évaluation *ex-ante* d'une politique réformée.

> Évaluation « in itinere », ou évaluation chemin faisant

C'est une évaluation effectuée tout au long du déroulement d'une politique, d'un programme, d'une action.

Les effets n'étant pas encore aboutis, l'évaluation *in itinere* porte davantage sur la cohérence et la pertinence que sur l'efficacité d'une politique.

Elle relève d'une approche de suivi où la préoccupation des impacts est intégrée : le suivi des publics est construit selon la méthode des cohortes (approche statistique et par entretiens).

> Évaluation « ex-post »

C'est une évaluation effectuée à la fin, ou après la fin, d'une action, d'une intervention publique.

L'évaluation *ex-post* est une étude qui vise à tirer les enseignements rétrospectifs d'une politique parvenue à maturité et « routinisée »⁶.

Elle se conduit *a posteriori*, après l'action. Si les objectifs n'ont pas été définis auparavant, elle perd beaucoup de son intérêt. *A contrario*, si elle fait suite à une évaluation *ex-ante*, elle devient un outil performant d'analyse des résultats et enrichit les orientations stratégiques d'un comité de pilotage.

⁶ *Petit Guide de l'évaluation des politiques publiques*, Conseil scientifique de l'évaluation, Paris, La Documentation française, 1996.

Remarques

- **L'évaluation est souvent une démarche onéreuse** qui, si elle n'est pas bien préparée, fragilise les équipes : elle doit en conséquence se construire comme un processus traditionnel de travail, par des étapes qu'il s'agit d'identifier.
Par exemple :
 - en amont, il faut se poser la question de son utilité : à quoi va-t-elle servir ? à qui ?
 - comment s'articule l'évaluation avec les autres outils : bilan, études... ?
 - comment s'appuyer sur les bilans pour amener à un questionnement évaluatif où l'expertise d'un tiers (consultant) a toute sa place ?
- Comme on ne peut pas tout évaluer, il s'agit de **bâtir des bilans « problématisés »** qui, au-delà d'un rendu d'une action ou d'un programme, analysent les résultats. Autrement dit, il s'agit de formaliser les pratiques : trop souvent, **on ne fait pas confiance à sa propre expertise qui pourtant est celle de praticien de la ville. Il faut, en tant que chef de projet, « revendiquer » son savoir (au-delà de l'anecdote) : il s'agit de replacer l'action et le programme dans son contexte... et de lui donner sens, de construire des argumentaires et des analyses étayés.**
- En amont, il est nécessaire de **prendre du temps pour bien (se) préciser ce que l'on attend de l'évaluation** : il existe plusieurs modalités pour faire émerger la commande d'évaluation (avec les élus, avec les techniciens, avec les opérateurs... et dans les prochains contrats, avec les services de droit commun), qui doit être construite de façon précise :
 - Quelles sont les connaissances dont on dispose ?
 - De quoi a-t-on besoin pour avancer ?
 - Quelle doit être la formulation des interrogations pour que les élus puissent s'en saisir et s'appuyer dessus ?
- Plus le cahier des charges est précis, plus le rendu du bilan évaluatif sera à la hauteur de la commande. **Mais attention : on ne peut pas tout évaluer !** Il faut donc **distinguer la nécessité d'établir un bilan argumenté et la conduite d'une évaluation.** Plus le choix est clair et partagé, plus les démarches de bilan et d'évaluation trouvent leur place dans un calendrier de travail avec les partenaires.

À propos de la démarche participative

On ne peut pas demander à une démarche d'évaluation de conduire ce que l'on n'a pas pu entreprendre soi-même pendant le contrat : par exemple, évaluer la participation des habitants si elle n'a pas été mise en œuvre. En revanche, on peut, et c'est souvent le cas, dans les évaluations, solliciter l'avis des habitants. Cela se conduit selon plusieurs modalités :

- *Des enquêtes* : elles peuvent apporter des informations précieuses, elles sont ponctuelles. Les informations collectées sont à utiliser avec précaution.
- *Les démarches participatives qui appellent une organisation.* Si cette démarche est singulière, elle ne présente par un grand intérêt, elle n'est en aucun cas substitutive du travail que les équipes ont à conduire auprès des habitants.

Mettre en place une évaluation participative implique que ce mode de travail existe déjà ou qu'il constitue un projet de travail pour l'équipe CUCS. Les logiques d'opportunité sont néfastes pour la conduite de ce type de méthode.

La démarche participative s'inscrit dans des processus de travail précis autour des réponses aux questionnements suivants :

- Comment mobiliser les partenaires, à quel moment ? Plus les systèmes de coopération sont installés en amont, plus les relations de « confiance » permettent de poser les enjeux complexes et de proposer des solutions construites.
- Le calendrier. Veiller à la temporalité de la commande pour faire en sorte que les résultats de l'évaluation soient un des supports pour travailler sur la poursuite du contrat.

SYNTHÈSE SUR L'ÉVALUATION

Considérer l'évaluation comme partie intégrante de la démarche projet

Le questionnement autour du suivi interroge directement la question du projet : qui ? quoi ? comment ? avec qui ? quand ? combien de temps ?

Ce travail devient un plus qualitatif si, d'une part, il est exhaustif sur la thématique choisie et si, d'autre part, il s'inscrit dans une dynamique générale de travail en coopération avec les opérateurs.

Distinguer « observation » et « suivi évaluation »

Dans le processus d'évaluation à engager, il est plus que prudent de distinguer :

- l'observation (nourrie par les indicateurs de contexte renseignés à un instant T = diagnostic, état des lieux), qui informe sur la situation générale du territoire observé et des populations qui y vivent ;

- le suivi évaluation du dispositif CUCS, qui s'appuie sur des indicateurs de réalisation, de résultats et d'impacts des actions.

Alors que l'observation informera sur l'évolution des dysfonctionnements identifiés sur le territoire, le suivi évaluation du dispositif servira à mesurer le degré de la plus-value apportée par le CUCS sur le même territoire. En utilisant les indicateurs de contexte pour mesurer les actions, il y a risque de faire porter au CUCS le poids (ou le succès) d'une évolution (globalement positive ou négative) résultant de facteurs exogènes au dispositif non pris en compte dans le jugement (flux de populations...).

Admettre qu'il est irréalisable de tout évaluer

L'évaluation exhaustive des CUCS est illusoire. La mesure des impacts d'une action sur ses bénéficiaires constitue, si l'on s'attache à la mener rigoureusement, un travail considérable (définition d'indicateurs précis, conduite d'entretiens, enquêtes, suivi de cohortes...) qui représente un coût exorbitant et requiert du temps.

Il est dès lors recommandé de limiter la démarche de questionnement évaluatif aux seules actions répondant aux objectifs à fort(s) enjeu(x) défini(s) sur le territoire, ceux pour lesquels l'impact des actions nous intéresse le plus : c'est le projet d'évaluation qui détermine ou qui précise ces choix à opérer.

Revaloriser les bilans

Il n'est pour autant pas envisageable de négliger toutes les autres actions menées dans le cadre des CUCS. Sur l'ensemble des programmes, cette fois de manière exhaustive, il est plus que jamais nécessaire de pouvoir juger, a minima, de la bonne réalisation des actions. Les résultats obtenus par chaque action au regard des objectifs qu'elle ambitionnait d'atteindre et des moyens qu'elle a mobilisés doivent aussi être connus. Ce sont les bilans annuels des actions qui sont censés fournir ces informations.

Contrairement au document-type permettant l'instruction des demandes de subventions (Cerfa) qui a souvent et un peu partout été adapté à la spécificité des CUCS, les bilans des actions réalisées n'ont fait que très rarement l'objet d'un traitement particulier. Il en résulte des bilans très (trop) synthétiques ou très (trop) prolixes, vagues, hors sujet... bref, d'une grande diversité tant au niveau de la qualité de leur présentation que de l'utilité des informations qu'ils délivrent.

L'analyse des programmes d'actions, opérée sur la base de ces bilans, ne permet pas, de fait, de dégager des informations comparables dans le temps (entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé) et dans l'espace (d'un territoire à un autre). Il importe donc, sur la base d'indicateurs de réalisation et de résultats précis, de passer une commande claire auprès des opérateurs sur le rendu à produire pour chaque action qu'ils conduisent et de resituer les bilans au cœur du dispositif (cf. schéma général « observer, suivre, évaluer pour conduire le projet »).

Produire un bilan par action

Même s'il est de bon sens d'intervenir dans le cadre de projets cohérents qui répondent à une finalité globale, seule l'approche « par action » permet de fournir des éléments de connaissance précis et rigoureux. L'approche par le projet global dans lequel s'inscrivent plusieurs actions ou activités de natures différentes (une sortie, une exposition, un atelier de pratique artistique...) ne permet pas d'obtenir de bilan satisfaisant, dans le sens où les indicateurs liés à l'action « sortie » ne seront pas les mêmes que les indicateurs liés à l'action « atelier de pratique artistique ».

Tendre vers plus de modestie et de réalisme dans l'énoncé des objectifs

Les objectifs du type « Créer du lien social » ou « Favoriser la mixité des habitants » concourent à la déception collective des acteurs chargés de les atteindre car ils sont bien trop larges, plus de l'ordre de la finalité à long terme. Il n'est pas raisonnable de faire porter à une seule action pareille ambition. La hiérarchisation des objectifs (du stratégique à l'opérationnel) doit s'attacher à décliner des objectifs atteignables.

Tâcher d'être précis dans la formulation des actions

« Tous citoyens ! », « La parentalité, parlons-en ». Le recours au slogan pour intituler les actions inscrites en CUCS est devenu pratique courante. Chacun maîtrisant le jargon adapté, la séduction par les mots est de mise. L'incitation serait plutôt d'utiliser un langage simple et compréhensible pour décrire la nature de l'action à conduire, quitte à l'adjoindre aux « jolis mots ».

Choisir des indicateurs de suivi-bilan utiles à la mesure de l'action, sachant qu'en ce domaine, le trop est l'ennemi du bien

Choisir et/ou négocier avec le porteur de projet des indicateurs communs à plusieurs actions (et/ou spécifiques à une action) en fonction de ce que l'on cherche à savoir. Au regard de chaque indicateur retenu, se poser les bonnes questions sur son utilité : quelle information apporte-t-il ? en avons-nous réellement besoin ? quelle est sa fiabilité ?...

Cet exercice de définition des indicateurs est frustrant, car il oblige à faire des choix en fonction des moyens mobilisables sur le suivi des actions (exit les catalogues d'indicateurs non ou mal renseignés), mais il est indispensable si l'on veut qu'il soit utile.

Répondre au(x) questionnement(s) évaluatif(s)

La qualité des bilans permet aujourd'hui d'analyser les programmes annuels d'actions du point de vue de la réalisation et des résultats obtenus (mesure des écarts entre le prévu et le réel, l'effectif).

Les actions qui ont permis de nourrir les objectifs stratégiques prioritaires (forts enjeux du territoire) sont, quant à elles, soumises à une recherche affinée d'informations sur les résultats qu'elles ont produits mais surtout sur les effets, les impacts qu'elles ont engendrés en termes de changements dans la vie des bénéficiaires de ces actions.

La matière fournie par les indicateurs, définis en amont de manière prévisionnelle et renseignés en aval (une fois l'action achevée) de façon réelle, effective, sera analysée au regard de plusieurs critères possibles, retenus en fonction de ce que l'on cherche à savoir : la cohérence, l'efficacité, l'efficacé, la performance, l'impact direct, indirect et/ou la pertinence.

Redonner au CUCS son fondement d'exception par la conduite d'actions ciblées

Il serait déraisonnable d'évacuer la question du sens au profit d'une organisation administrative et évaluative performante. Le CUCS vise à atténuer des dysfonctionnements de territoires et tente d'améliorer le quotidien de populations exclues. À ce titre, même si les actions inscrites en CUCS nourrissent le projet propre d'une structure porteuse, le contrat n'a pas vocation à soutenir l'activité globale de cette structure. Le CUCS et l'opérateur « négocient » leurs intérêts, pour le premier à confier la mise en œuvre de l'action, pour le second, à la mener à bien.

Cette hypothèse heureuse de rééquilibrage dans la relation CUCS / opérateurs apporterait une lisibilité accrue sur les actions qui relèvent (ou devraient relever) d'un CUCS et celles qui doivent (devraient) se mettre en œuvre par ailleurs (droit commun, autres dispositifs spécifiques).

En guise de conclusion

À bien y regarder, le fonctionnement des CUCS montre à quel point l'attention est portée en amont de la mise en œuvre des contrats et des programmes d'actions au détriment d'une recherche de connaissance rigoureuse, en aval, sur ce qui a été réalisé, les résultats obtenus et les effets produits par les actions, les programmes, le degré d'atteinte des objectifs fixés.

*Un rééquilibrage stratégique et global s'impose : **sortir d'un système prédominant d'instruction** (exigence forte sur ce que l'on prévoit de mettre en œuvre) **pour s'inscrire dans une dynamique d'évaluation** (chercher à connaître ce que l'on a effectivement mis en œuvre).*

L'effectivité de ce rééquilibrage (instruction / évaluation) induit de s'engager collectivement dans une démarche d'évaluation qui devrait, à défaut de moyens pour « faire plus », nous convaincre de « faire mieux ».

Source : Pascale Marguerettaz (ESC², janvier 2009).

III. Vers des projets de territoires de cohésion sociale

1. Du positionnement des équipes

Les équipes CUCS ont vu leur position évoluer : celles qui ont développé des connaissances ont réussi à construire un positionnement leur permettant de faire valoir leur approche. Les situations sont par définition variables, il n'en demeure pas moins que ce positionnement fonde une capacité à agir et à « dire ».

- Il existe un enjeu sur la place du chef de projet au regard de l'organisation générale des services : au sein d'une direction générale « cohésion sociale », en relation directe ou non avec le directeur général des services, en coopération directe ou non avec la direction de l'habitat, ou avec la direction des services techniques, etc. Cet élément est un facteur non négligeable qui définit le périmètre de travail dans lequel le chef de projet est situé.
- Les enjeux auxquels sont confrontés les territoires appellent une autre manière d'agir. Il s'agit de démontrer le « plus » qu'apporte la transversalité de façon concrète. Dans le champ de la gestion urbaine, de multiples exemples illustrent le fait que le mode de travail par objectifs contribue à une meilleure prise en compte des situations complexes.
- Il s'agit d'établir des faits observables (statistiques), de restituer la parole des usagers/habitants/acteurs, etc., et de saisir les logiques à l'œuvre pour bâtir des démarches qui peuvent être retenues et s'inscrire dans une vision large et partagée.
- Enfin, il s'agit d'établir un argumentaire pour rendre compte des situations (cf. tableau ci-après).

Il ressort des échanges entre les professionnels qu'il est capital de repérer et de prendre en compte la logique des acteurs. C'est une dimension importante pour que soient traités les enjeux repérés.

Construire un argumentaire : rapports entre les chefs de projet et les élus

Comment construire un argumentaire ? Quelle stratégie adopter ?

BESOINS NON PRÉVUS PAR LES ÉLUS	DES ÉLUS VERS LE TERRITOIRE		DU TERRITOIRE VERS LES ÉLUS
1 ^{er} cas de figure	2 ^e cas de figure	3 ^e cas de figure	4 ^e cas de figure
Les élus n'ont pas défini cette priorité, il n'y a pas de porteur de projet, mais le diagnostic met en évidence un besoin.	Les élus ont défini des priorités politiques peu en lien avec les porteurs de projet.	Les élus ont défini des priorités. Sur le terrain, des actions « voisines » se déroulent, mais ne sont pas reconnues comme telles.	Des démarches que l'on juge importantes ont lieu dans les territoires et ne sont pas reconnues par les élus.
LUTTER CONTRE LA DREPANOCYTOSE	LES JARDINS PARTAGES	LUTTE CONTRE L'ILLETTRISME ET EDUCATION A L'ALTERITE	ACTIONS SOCIOCULTURELLES SUR LE LIEN SOCIAL ET L'ACCES A LA CULTURE ET AUX LOISIRS
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Organiser des tables rondes avec les acteurs concernés pour que l' élu prenne en compte le besoin et faire en sorte que le diagnostic soit incarné par des gens. ▶ Définir une action précise un peu comme une expérimentation permise par la politique de la ville. ▶ Avoir un entretien individuel avec le maire. ▶ Avoir une stratégie d'alliance. <p>🔴*L'EXPÉRIMENTATION N'EST PAS UN SUBSTITUT À L'ACTION PUBLIQUE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Repérer l'origine de l'idée. ▶ Partir de l'action et repérer les besoins auxquels elle répond. ▶ Faire une étude de faisabilité du projet de jardin partagé sur le territoire. ▶ Aller voir des expériences ailleurs. ▶ Lisibilité/légitimité de l'action dans la cohérence du CUCS. ▶ Temporalité du projet. ▶ En quoi cela répond-il aux enjeux prioritaires du territoire ? ▶ Présentation des actions existantes ou qui pourraient être mises en œuvre par des porteurs de projets sur les objectifs reformulés. ▶ Évaluation des autres expériences connexes (une oasis dans la ville). 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Préciser et clarifier la demande de l' élu. ▶ Faire des visites de terrain (avec d'autres élus si possible) et à l'issue, voir en quoi les actions qu'il a vues correspondent à l'illettrisme. ▶ Valoriser la notion d'altérité de manière transversale et mettre en avant toutes les actions qui contribuent à l'éducation à l'altérité. ▶ Montrer qu'il est impossible, en particulier pour des raisons financières, de toujours mettre des actions en face d'orientations ; donc nécessité de s'appuyer sur l'existant quitte à faire évoluer. Besoin de bilans. <p>🔴* LAISSER VENIR LA DEMANDE. 🔴* TOUJOURS METTRE L'ÉLU EN SITUATION DE PORTER LES IDÉES ET PROJETS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Préciser et clarifier les motifs de l' élu ; voir si ce sont des raisons politiques, financières, de choix culturels... ▶ Proposer trois scénarios : <ol style="list-style-type: none"> 1. soit on coupe les vivres aux porteurs socioculturels et on montre l'impact négatif de la suppression ; 2. soit on propose aux porteurs de développer des activités répondant aux objectifs prioritaires ; 3. soit on organise des visites de terrain (avec d'autres élus si possible) et à l'issue on voit en quoi les actions que l' élu a vues correspondent aux priorités de l' élu. ▶ Gagner du temps et donner du contenu en suscitant la commande d'évaluation de l'action. <p>🔴* ATTENTION À ÉVITER LE FACE À FACE ENTRE ÉLU ET CHEF DE PROJET POUR DÉCIDER ; IMPLIQUER LES AUTRES PARTENAIRES.</p>

2. De l'utilité d'aller vers le projet de territoire⁷

- Questionnement : outre que la notion d'appel à projet est très contestable (mise en concurrence des porteurs de projet et non mise en synergie), quelle est son utilité si, en amont, les taux de reconduction des projets d'une année sur l'autre se situent entre 50 et 80 % ? Il est nécessaire d'alléger le travail administratif et de se centrer sur les espaces d'innovation, où l'appel à projet devient un espace de travail autour de l'expérimentation retrouvée.
- Le choix méthodologique doit être en adéquation avec les objectifs de changement :
 - **Pour mobiliser les personnes, dans le cadre d'un partenariat, il faut pouvoir montrer que les enjeux sont partagés et que ces personnes « gagnent » à être présentes.** Cette plus-value, il faut pouvoir la démontrer. Les organisations au fonctionnement « vertical » doivent pouvoir prendre en compte les informations venant des territoires. Les personnels dont les organisations ne souhaitent pas agir de cette façon sont « bloqués » et il faut éviter de les mettre en difficulté. Ces éléments renvoient au fonctionnement des organisations, où l'on observe souvent que les niveaux « intermédiaires » freinent : d'un côté, ils n'ont pas le niveau stratégique de décision à leur portée, de l'autre, ils ne sont pas non plus confrontés aux pressions et réalités du terrain. Il s'agit alors de prendre l'initiative de les associer, la politique de la ville faisant valoir que l'on est bien sur des démarches de coopération, nécessaires pour répondre aux enjeux.
 - On a la tentation de n'interroger que ce que l'on connaît ; et les réponses ne sont pas satisfaisantes, puisqu'on les connaît déjà : ne pas se satisfaire des réponses de « bons sens », mais solliciter des éléments d'analyse, tangibles, qui soient support à un travail entre les partenaires. Par exemple, on observe des tensions entre les approches « soft », qui prennent en compte les logiques des acteurs sociaux, et celles, plus « hard » (logiques d'investissement, d'aménagement), plus radicales, et plus rassurantes. **Il s'agit de construire un argumentaire et un savoir non contestable qui permettent d'avancer dans un débat où l'on ne met plus seulement en avant des opinions ou des convictions (insuffisantes, dans une approche technique que l'on revendique), mais bien le savoir des sciences humaines dont la dimension technico-politique est présente.**
 - Deux modèles (institutionnel *versus* technique) s'affrontent. Il s'agit de maîtriser les deux approches pour que les démarches soient reconnues.

⁷ Voir les travaux de Jean-Pierre Boutinet : *Anthropologie du projet*, Paris, PUF, 2^e édition, 1993 ; et Michel Bonetti : *Développement social urbain – stratégies et méthodes*, Paris, L'Harmattan, 2002.

Le tableau suivant montre l'existence de ces deux modèles dans l'ingénierie sociale qui caractérise largement la politique de la ville. Il constitue une grille pour aider à se repérer et à mieux « lire » les logiques à l'œuvre.

	Gestion institutionnelle	Gestion de projet
Organisation du système de gestion	Étiquetage, codification des problèmes et des usagers en fonction du code institutionnel.	Territorialisation : ancrer l'organisation dans un espace social.
	Normalisation des procédures.	Personnalisation et adaptation au contexte social.
	Cloisonnement des services, approches fonctionnelles et spécialisées des problèmes.	Approche globale. Dispositif d'actions concertées.
	Traitement individuel des usagers.	Traitement collectif des problèmes.
	Appropriation institutionnelle des missions et des objectifs externes.	Concession : confier des tâches de gestion aux utilisateurs.
	Système centré sur les rapports entre transformateurs de ressources et producteurs de services.	Inclusion des fournisseurs de ressources et des utilisateurs dans le système de gestion.
	Séparations entre le système collecteur de ressources et le système producteur de services.	Liaison entre les utilisateurs et les fournisseurs de ressources.
Gestion financière	Déconnexion entre les ressources et l'évolution des services à fournir.	Recherche d'une adaptation des ressources et des moyens disponibles aux attentes des utilisateurs.
	Prise en compte exclusive des coûts et des gains pour l'organisation (gestion comptable).	Prise en compte des coûts et des gains externes (gestion économique et sociale).
Contrôle de gestion	Dominante technocratique.	Dominante systémique.
	Glissement entre les objectifs et les indicateurs retenus.	Pluralité des indicateurs retenus par chacun des partenaires.
	Contrôle hiérarchique.	Contrôle circulaire et interactif.
	Contrôle de régularité, mais non de productivité.	Mesure des contributions versées et reçues par chaque dépositaire.
	Contrôle <i>a posteriori</i> .	Contrôle intégré à la gestion courante.
	Modèle hiérarchique.	Modèle systémique et participatif.
	Adaptation aux paramètres internes d'évaluation.	Adaptation des objectifs externes des programmes.
Gestion du personnel	Évaluation des performances individuelles.	Évaluation du système d'action.
	Recrutement lié à l'activité de l'organisme par la direction.	Recrutement lié au projet de développement, avec la participation des populations concernées.
	Contrôle par les responsables institutionnels.	Contrôle par les utilisateurs et les usagers.
	Permanence et stabilité.	Durée limitée et changement.
	Formation professionnelle mono-disciplinaire.	Formation pluridisciplinaire et méthodologique.

Source : Vincent de Gaulejac, Michel Bonetti, Jean Fraisse, L'Ingénierie sociale, Paris, Syros, Alternatives sociales, 1995.

En synthèse générale

L'aggravation des situations de précarité sociale, de disparités territoriales et le déficit structurel des politiques publiques invitent à poser les conditions de transformation des pratiques des équipes œuvrant dans la politique de la ville. Les approches communautaires développées aux États-Unis et au Canada (voir l'ouvrage de Jacques Donzelot⁸ ou les publications de Profession Banlieue⁹) sont à explorer, car elles créent des espaces de travail et de reconnaissance sociale. Les travaux autour de la gestion urbaine et sociale de proximité (GUSP), analysés par Michel Bonetti¹⁰, procèdent de cette logique. Dans cette nouvelle configuration, c'est l'ingénierie des équipes qui est mobilisée pour travailler à ces nouveaux enjeux. C'est bien à un débat de sens que sont aujourd'hui convoqués les acteurs de la politique de la ville, où l'évaluation ne peut prendre sa place que comme révélateur des choix, ou non-choix, opérés par les responsables des politiques publiques.

⁸ *Faire société*, Paris, Le Seuil, 2003.

⁹ *Une autre façon de faire la ville. « Les Community Development Corporations »*, Profession Banlieue, juin 2002 ; et : *Montréal. Une autre gestion de la cité*, Profession Banlieue, mars 2005.

¹⁰ Les études de Michel Bonetti sur la gestion sociale et urbaine de proximité en téléchargement sur le site du Centre scientifique et technique du bâtiment : <http://desh.cstb.fr/>

C.A.P

Association pour le développement de la conduite de l'action publique



Préparer la démarche d'observation-suivi-évaluation

Arinna LATZ, CAP – Février 2009

I. Simulation sur un CUCS future contractualisation

Observer, suivre, évaluer pour construire le projet

Phasage	Échéancier (tenu par l'équipe opérationnelle)	Supports méthodologiques (animés par l'équipe opérationnelle)	Acteurs mobilisés (par l'équipe opérationnelle)
Observation	Pour ZUS et hors ZUS : 1 ^{er} semestre 2009	Dispositif d'observation Élaboration du cahier des charges	INSEE, Services de l'État, Collectivités territoriales, Bailleurs, CAF, Autres fournisseurs de données
Projet CUCS (objectifs stratégiques) Projet d'évaluation	2 ^e semestre 2009	Diagnostic de territoire Eléments de connaissances spécifiques Indicateurs de contexte → Opérer les choix des objectifs à évaluer → Délibération → Avenant	Élus partenaires (comité de pilotage) Techniciens partenaires (comité technique)
Programme d'actions (objectifs opérationnels)	Annuel Tri annuel (2010 – 2011 – 2012)	Indicateurs de suivi { Arbre des objectifs (indicateurs de réalisation). Questions évaluatives (d'après les choix opérés dans le projet d'évaluation). Qualification des opérateurs pour co-construction du suivi.	Comité de pilotage (pour validation des programmes d'actions) Comité technique Opérateurs
Bilans	Fin 2010 Fin 2011 Fin 2012	Résultats des réalisations	Opérateurs Comité technique
Conduite de l'évaluation	Rédaction du cahier des charges : mi-2011 Démarrage : fin 2011 Résultats : mi-2012 → fin 2012	Cahier des charges Bilans Projet d'évaluation Observation / contexte + <i>Évaluation participative (Enquêtes, entretiens, groupes de travail, ateliers...)</i>	Bureau d'études + <i>Évaluation participative (opérateurs, élus, habitants...)</i>
Nouveau projet de territoire (stratégique)	Début 2013		

II. Indicateur. Quelques définitions

Indicateur : « Terme générique désignant un nombre que l'on peut associer, au terme d'une mesure, au résultat d'une politique. Il a pour fonction de réduire la complexité des phénomènes qui peuvent être considérés comme constitutifs de ce résultat » (source : *Évaluation des politiques publiques locales*, Lettre du cadre territorial, *Dossiers d'experts*, n° 392, novembre 2002).

« Un indicateur peut se définir comme la mesure d'un objectif à atteindre, d'une ressource mobilisée, d'un effet obtenu, d'un élément de qualité ou d'une variable de contexte. »

« Un indicateur produit une information quantifiée en vue d'aider les acteurs de l'intervention publique à communiquer, à négocier et à décider. Dans le cadre de l'évaluation, les indicateurs les plus importants sont reliés aux critères de réussite de l'intervention publique. Un indicateur peut mesurer un fait ou une opinion, la mesure donnée étant le plus souvent approximative. Un indicateur peut être construit spécifiquement pour une évaluation mais il peut aussi être tiré d'un système de suivi ou de données statistiques » (source : *Cahier Means, issu du programme européen « Méthodes d'évaluation des actions de nature structurelle », 1996-1999*).

Précisions :

On distingue :

- **les indicateurs de contexte** : ce sont les indicateurs relatifs à l'ensemble de la zone éligible. Les indicateurs de contexte seront largement définis dans le cadre de l'élaboration de l'observatoire des quartiers.
- **les indicateurs de programme**, qui « concernent la partie ou la catégorie du public (ou la partie d'un territoire) qui a été effectivement atteinte. Les indicateurs de programme cherchent à suivre à la trace les effets du programme, directs et indirects, aussi loin que possible. » On distingue les indicateurs :
 - de ressources
 - de réalisation
 - de résultats
 - d'impacts

Un programme met en place des ressources (moyens budgétaires, humains et techniques) en vue d'atteindre un objectif global (cohésion socio-économique). Pour suivre et évaluer le programme, on est obligé de décomposer cette logique très globale et de distinguer une succession d'objectifs qui s'articulent entre eux.

III. Utilisation de la technique du cadre logique (ou « arbre des objectifs »)

Typologie d'indicateurs

<i>Définition des indicateurs par niveaux d'objectifs</i>			
Niveau d'objectif	Type d'indicateur	Définition	Acteurs clefs
	Ressource	Moyen mis à disposition par les financeurs et utilisé par les opérateurs pour leurs activités. La plupart des indicateurs de ressources sont quantifiés de façon permanente par le système de suivi.	Financeurs et opérateurs
Objectif opérationnel	Réalisation	Produits de l'activité des opérateurs : ce qui est obtenu en contrepartie de la dépense publique.	Opérateurs
Objectif spécifique immédiat	Résultat	Effet immédiat pour les destinataires directs. Souvent ils sont quantifiés dans le cadre du suivi.	Destinataires directs
Objectif spécifique durable	Impact spécifique	Effet durable pour les destinataires directs.	Destinataires directs
Objectif stratégique finalité	Impact global	Effet global pour l'ensemble de la population concernée (destinataires directs et indirects).	Destinataires directs et indirects

Source : Cahiers Means CEE, op. cit.

Les indicateurs les plus intéressants pour l'évaluation :

- **Les indicateurs de pertinence mettent en rapport les objectifs du programme avec les besoins à satisfaire** ; exemple : le nombre de places de stages de formation que le programme va pourvoir, rapporté au nombre de personnes cibles.
- **Les indicateurs d'efficacité mettent en rapport ce qui est obtenu et ce qui était attendu** ; exemple : % du public ayant bénéficié de la mesure.
- **Les indicateurs d'efficience mettent en rapport ce qui a été obtenu et les ressources qui ont été mobilisées**. C'est un ratio de deux indicateurs : **mesure de ce qui a été obtenu/mesure des ressources mobilisées** :
 - efficience des réalisations = coût unitaire
 - efficience des impacts = coût/efficacité
- **Les indicateurs de performance** : = l'efficacité + la performance.

Un indicateur doit être :

- Pertinent, c'est-à-dire approprié au phénomène à observer
- Précis : donner des informations univoques
- Reproductible
- Fiable, dans sa définition, sa collecte et son exploitation
- Rapide à collecter

Le choix des indicateurs est une des étapes de l'élaboration du projet d'évaluation et de suivi.

Les premières questions à se poser sont : existent-ils déjà ? des indicateurs pour mesurer quoi ?

* Définition des objectifs (arbre des objectifs).

* Comment nous en servons-nous ? (a-t-on les moyens de suivre ces indicateurs : délais, temporalité, moyens humains ?...).

Enfin, un indicateur doit être un outil d'aide à la décision et doit faciliter la communication.

IV. Tableaux des indicateurs de contexte communs

EMPLOI, INSERTION ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE	
Indicateurs communs annuels	
<i>Indicateurs de contexte</i>	Sources de données
<p>Périmètre : Bassin ALE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre des demandeurs d'emploi et catégories DE (1, 2, 3) - Demandeurs d'emploi de moins de 26 ans - Nombre et part des demandeurs d'emploi de plus de 1 an - Demandeurs d'emploi de longue durée - Taux de chômage - Nature des emplois proposés - Nombre de bénéficiaires du RMI - Mission locale – Parcours 3 	<p>ANPE INSEE</p> <p>CAF / CG Missions locales</p>

HABITAT ET CADRE DE VIE	
Indicateurs communs annuels	
<i>Indicateurs de contexte</i>	Sources de données
<p>Périmètres :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bassin d'habitat ▪ Ville ▪ Quartiers prioritaires ▪ Groupe logements sociaux <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de logements sociaux réhabilités ou construits (annuel et/ou au bout de 3 ans) sur le bassin - Typologie de ménages - Logements vacants dans le parc social - Nombre de ménages en situation d'impayés de loyer - Nombre de résolutions de situations d'impayés - Salubrité : nombre de logements visités et de constats d'insalubrité dressés - Nombre de logements du parc privé réhabilités (OPAH) - Nombre et typologie des demandes - Typologie des logements nouveaux - Nombre de procédures FSL - Nombre de logements nouveaux dans le privé 	<p>DDE</p> <p>DDE / INSEE</p> <p>Bailleurs</p> <p>Bailleurs</p> <p>DDASS / Mairie</p> <p>Maître d'ouvrage</p> <p>OPAH / Communes / EPCI</p> <p>CG (?)</p> <p>Mairie</p>

SANTÉ	
Indicateurs communs annuels	
<i>Indicateurs de contexte</i>	Sources de données
<p>Périmètre : Commune</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de praticiens présents sur le territoire - Nombre de médecins généralistes - Nombre de pharmaciens pour 1 000 habitants - Nombre de bénéficiaires de la CMU / nombre de bénéficiaires du RMI - Données épidémiologiques <ul style="list-style-type: none"> ○ Dont HIV 	<p>Comité régional d'éducation à la santé / INSEE</p> <p>CCAS / CG / Comité régional d'éducation à la santé</p>

RÉUSSITE ÉDUCATIVE	
Indicateurs communs annuels	
<i>Indicateurs de contexte</i>	Sources de données
<p>Échelle : commune</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'enfants scolarisés - Nombre d'enfants non scolarisés en âge d'être scolarisés - Répartition des catégories socio-professionnelles par collège 	<p>Mairie CAF (?) Éducation nationale</p>
<p>Échelle : quartier</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'enfants scolarisés 	<p>Mairie</p>
<p>Échelle : établissement scolaire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'élèves ayant déjà redoublé - Résultats aux évaluations nationales - % d'élèves en retard de 2 ans ou + en 6^e - % d'élèves en retard de 2 ans ou + en 3^e générale, sauf 3^e d'insertion - Orientation après la 3^e (1 et 2 ans) - % d'accès de 6^e en 3^e - % d'élèves de 3^e sortis sans accès à un niveau IV (CAP / BEP) - % de réussite aux baccalauréats général, technologique et professionnel - % d'élèves reçus au baccalauréat - % d'élèves boursiers, dont reçus au brevet des collèges et reçus au baccalauréat - Nombre d'élèves absents (absences non justifiées \geq 4 demi-journées par mois). Données mensuelles rapportées à l'année - Signalements d'incidents en milieu scolaire (nombre, nature) - Nombre de conseils de discipline - Signalements (enfants en difficulté) - Nombre d'enfants en étude surveillée 	<p>Éducation nationale Suivi Éducation nationale</p> <p>Éducation nationale Suivi cohorte 6^e Suivi cohorte 3^e</p> <p>Éducation nationale</p> <p>CG Service mairie</p>

CITOYENNETÉ ET PRÉVENTION DE LA DÉLINQUANCE	
Indicateurs communs annuels	
<i>Indicateurs de contexte</i>	Sources de données
<p>Échelle : commune / quartier</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'infractions, délits et crimes enregistrés par les services de police et de gendarmerie suivant les catégories de la statistique « état 4001 » - Nombre d'actes de délinquance de voie publique (+ rapport jour / nuit) - Nature de la délinquance de voie publique - Nombre de vols simples contre particuliers, vols avec violence, destruction et dégradation de biens - Taux d'élucidation des faits précédents - Répartition par quartier des interventions des forces de sécurité - Nombre d'équipements dédiés à l'accès au droit et à la justice (maison de la citoyenneté, point d'accès au droit, antenne de justice...) - Nombre d'élèves absents (absences non justifiées ≥ 4 demi-journées par mois) - Données mensuelles rapportées à l'année - Signalements d'incidents en milieu scolaire, primaire, collège et lycée (nombre, nature) - Nombre de conseils de discipline par établissement 	<p>Police municipale Police nationale Gendarmerie</p> <p>Mairie</p> <p>Éducation nationale</p>

V. Tableau des indicateurs de base

CONCERNANT L'ENSEMBLE DES TERRITOIRES ET DES THÉMATIQUES

<p>POUR CHAQUE OPÉRATEUR :</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Caractéristiques (forme juridique, taille de la structure) - Nombre d'actions conduites par la structure - Part des actions dans la programmation CUCS 	
<p>POUR CHAQUE ACTION :</p>	<p>- Indicateurs financiers :</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Montant de l'action financée - Taux de subvention et répartition par partenaire - Part des subventions communales - Subventions en nature (Valorisation - montant et nature) - Montant de l'action / montant total du programme de la thématique associée*
	<p>- Indicateurs relatifs aux bénéficiaires :</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nombres total de bénéficiaires - Origine géographique : quartier(s) prioritaire(s) / autre(s) - Genre - Tranche d'âge
	<p>- Indicateurs temporels :</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Durée de l'action (début/fin) - Nombre de séances et rythme

* Il faudra préciser la part de chaque programme thématique par rapport à l'ensemble de la programmation.

VI. L'arbre des objectifs. Trame

AXE THÉMATIQUE :

OBJECTIF STRATÉGIQUE :

Objectif général (facultatif) :

Objectifs opérationnels	Actions	Modalités de mise en œuvre	Indicateurs			Action suivie par*				Niveau territorial				Indicateurs transversaux « lutte contre les discriminations et égalité des chances »
			de réalisation	de résultats	d'impact	CPT	CP	ADT	Autre					
1)	1) 2) 3)													
2)														
3)														
4)														

* CPT : Chef de projet territorial – CP : Chef de projet – ADT : Agent de développement territorial.

VII. Comment interroger une politique publique ?

(Schéma de Monnier)

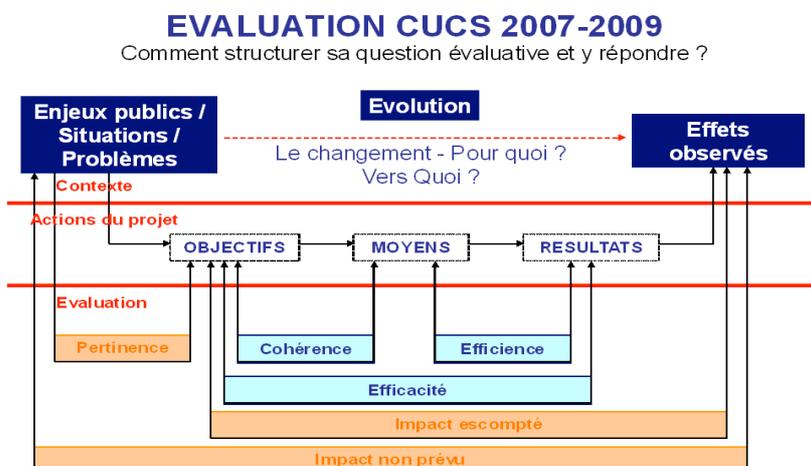


Schéma de Monnier

Critères d'évaluation :

Pertinence :

Mesure selon laquelle les objectifs de l'action correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins repérés, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds.

Efficacité :

Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.

Efficience :

Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.

Impact :

Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

Cohérence :

Ce critère peut avoir plusieurs dimensions :

- 1) Cohérence à l'intérieur du programme,
- 2) Cohérence/complémentarité avec les politiques des partenaires et complémentarité avec les interventions des autres bailleurs de fonds.

Fiches exemples Évaluation

AXE THÉMATIQUE : HABITAT ET CADRE DE VIE

Objectif stratégique :

Objectif général (facultatif) : /

Objectif opérationnel :

Exemple d'une action :

QUESTION ÉVALUATIVE :

Mesurer la cohérence (Objectifs / Moyens) :

Indicateur(s) de cohérence :

Objectifs	Moyens
------------------	---------------

Mesurer l'efficacité (Objectifs / Résultats) :

Indicateur(s) d'efficacité :

Objectifs	Résultats
------------------	------------------

Mesurer l'efficacité (Moyens / Résultats) :

Indicateur(s) d'efficacité :

Moyens	Résultats
---------------	------------------

Mesurer la performance : Efficacité (Objectifs / Résultats) + Efficience (Moyens / Résultats):

Indicateur(s) de performance :

Une action du CUCS de Villetaneuse

3-1. Description de l'action

(a) Personne chargée de l'action :

Nom : Prénom :

Téléphone Courriel :

(b) Présentation de l'action

Nouvelle action

Renouvellement d'une action

Quels sont les objectifs de l'action ?

Permettre un double accompagnement des jeunes décrocheurs du système éducatif et très éloignés de l'emploi, afin de limiter les risques de rupture. Mettre en place un maillage des acteurs sur les quartiers sensibles, afin de permettre une veille efficace.

Permettre à un groupe de jeunes de construire un projet pertinent avec la temporalité propre à chacun, en adaptant les parcours selon différents critères et dans la recherche d'un perpétuel consensus entre les jeunes et les responsables de l'action

Quel en est le contenu ?

Dans la continuité et prenant en compte l'évaluation effectuée, le projet poursuivra sa mise en forme d'une action co-construite avec l'ensemble des personnes concernées : les acteurs et professionnels des structures compétentes, les formateurs et les jeunes qui composent le groupe. C'est pourquoi, il n'est pas possible de présenter un contenu détaillé et exhaustif de l'action. Malgré tout, il semble surtout important d'exposer la méthodologie et la temporalité.

Dans un premier temps, les acteurs de terrain, et principalement les animateurs du service jeunesse, les éducateurs du Service Prévention et les médiateurs du service Vie et Quartier Citoyenneté, repèrent une vingtaine de jeunes selon les critères définis ensemble sur le public visé.

Ces jeunes sont conviés à une rencontre ou chaque partenaire du projet devra participer à hauteur de une ou deux personnes par structure. Lors de cette première rencontre, il s'agit de faire émerger chez ces jeunes une demande en termes de volonté d'insertion sociale et/ou professionnelle. À partir de là, un groupe de jeunes est constitué (les jeunes de l'année précédente sans solution pourront également être associés).

Puis, l'équipe pédagogique travaille avec les jeunes :

- *Entretiens individuels approfondis pour identifier les freins et les leviers à l'insertion et poser avec chaque jeune les jalons (forme de contrat moral tacite fondé sur la confiance mutuelle qui va ainsi se mettre en place) ;*
- *Accompagnement « physique » dans les démarches (auprès du réseau social et/ou professionnel) et disponibilité de l'accompagnateur (veille en continu pour rassurer et soutenir l'insertion et la prise de confiance,...)*
- *Rencontres/échanges à la mission locale (en groupe) pour échanger les expériences, les réflexions,...*
- *Selon les jeunes « recrutés », leur profil, leur motivation, leur centre d'intérêt : une semaine dite « de rupture » : repérages des besoins et réflexions communes (avec les jeunes) sur la mise en œuvre d'une action (de formation,...), la semaine suivante (au retour de la semaine de rupture) : définition des objectifs, du contenu et du rythme au regard du diagnostic partagé (établi avec les jeunes et les partenaires).*

- Une action de « formation » pourrait alors commencer. Elle nécessite la prise en charge d'heures de formation jeune et la réalisation de micro-projets type vacances, visites de divers sites...le rythme pourrait être d'au plus 2 jours – voire quelques heures par semaine dans un premier temps afin de consolider l'établissement d'un climat de confiance et de respect mutuel propice à l'engagement.
- L'accompagnement individuel est également au centre du dispositif afin de :
 - Traiter les difficultés éventuelles périphériques à la formation,
 - Prévenir le décrochage et soutenir la motivation
- Les partenaires sont associés en fonction de leur champs de compétences respectifs et de leur réseau afin de créer un maillage partenarial efficace et réactif répondant aux difficultés rencontrées par chaque jeune (telles les ruptures familiales, les addictions, les urgences de vie...les difficultés de vie de façon générale...).

Il n'est pas exclu que des jeunes puissent intégrer des associations ou des collectivités dans le cadre du service civil volontaire. Cela pourrait leur permettre d'effectuer une première étape favorisant l'insertion sociale (à travers la réalisation d'une activité socialement valorisante...)...à définir avec les jeunes et les éventuelles opportunités locales.

Quels en sont les public(s) cible(s) ?

Huit jeunes de 17 à 22 ans qui ont décroché du système éducatif et les jeunes accueillis en 2007. Ces jeunes (les nouveaux) ne fréquentent pas ou peu les associations et institutions compétentes dans les domaines de l'orientation, de l'éducation et l'insertion sociale et professionnelle de 16-25 ans. Ils habitent souvent dans des quartiers sensibles qui sont le plus souvent en rivalité avec des jeunes d'autres quartiers de Villetaneuse. Il est important de favoriser la mixité des différents quartiers ; le brassage des jeunes des quartiers nord et sud sera recherché pour favoriser la diminution des rivalités. Ces jeunes s'impliqueront sur la base d'un engagement volontaire et participatif.

Combien de personnes en seront bénéficiaires ?

Huit jeunes issus des quartiers sensibles de Villetaneuse et les jeunes poursuivant leur parcours entamé en 2007.

Quel est le lieu (ou quels sont les lieux) de réalisation de l'action ?

L'action se déroulera principalement sur le territoire de Villetaneuse en lien avec les partenaires locaux : Mission Locale, Ville, service de prévention Feu Vert, les associations de quartiers, les entreprises, ...

Quelle est la date de mise en œuvre prévue ?

2008

Quelle est la durée prévue de l'action (précisez le nombre de mois ou d'années) ?

Un an

Quels sont les indicateurs et les méthodes d'évaluation prévus pour l'action :

Les jeunes :

- Niveau d'implication
- Comportement (respect-punctualité-assiduité)
- Mobilité
- Fréquentation des structures et des institutions
- Résolution des difficultés rencontrées
- Définition du projet professionnel
- Acquisition de gestes professionnels

Les partenaires :

- La mobilisation et l'implication

Veillez indiquer toute information complémentaire qui vous semblerait pertinente